



Le Ministère des Sports, de la Jeunesse,
de l'Éducation populaire et de la Vie associative

www.associations.gouv.fr

LA SUBVENTION À L'ÉPREUVE DE LA DIVERSITÉ DES RÉGULATIONS LOCALES DE LA VIE ASSOCIATIVE

Laurent Fraisse, socioéconomiste, membre du LISE
(Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique/ CNAM-CNRS)

Après une période de relative stabilité, le secteur associatif est aujourd'hui confronté à une fragilisation. En effet, si depuis le début de la crise, la réduction des financements de l'État aux associations avait été partiellement compensée par les collectivités territoriales, il semble que cela ne se produise plus aujourd'hui[1]. Les disparités entre les différents secteurs d'activité s'accroissent au détriment de ceux les moins dotés financièrement qui n'arrivent pas à s'adapter aux évolutions en cours.

Les responsables associatifs pallient le ralentissement progressif des financements publics par la mobilisation de ressources privées (cotisations, dons, ventes…)[2] ou par la revitalisation des apports non-monétaires (bénévolat, contributions volontaires…). Si ces formes d'hybridation des ressources permettent aux associations des stratégies d'adaptation de leurs financements dans un contexte de crise, il reste à apprécier les effets à moyen terme des contraintes croissantes des dépenses publiques locales sur les formes de partenariat et de contractualisation entre les collectivités territoriales et les associations.

La commande publique qui tend à se diffuser explique le sentiment, souvent exprimé dans le milieu associatif, d'une fragilisation de la place de la subvention comme mode contractuel historique et principal entre collectivités territoriales et associations. Les raisons sont multiples et tiennent soit à des considérations d'ordre politique estimant que la mise en concurrence est un outil de transparence et favorise la qualité des prestations des associations, soit à des craintes liées à la méconnaissance du droit européen et de ses adaptations[3]. Au final, ces changements font craindre des espaces de négociation et de confrontation de plus en plus limités entre pouvoirs publics et associations. Les acteurs associatifs expriment les difficultés à faire valoir leur projet associatif en raison d'une posture de prestataire de service plutôt que de porteur de projet. En outre, la diversité des pratiques territoriales et sectorielles rend les modes de contractualisation fortement dépendants de contextes politiques et économiques locaux au risque de disparités territoriales croissantes.

Ces mutations de l'environnement associatif se cristallisent notamment au travers des discussions et prises de position sur les modes de contractualisation et de financement avec les pouvoirs publics locaux. Les demandes et initiatives pour sécuriser le cadre juridique de la subvention et préciser l'étendue de la commande publique donnent lieu à des débats combinant postures politiques, contre-expertise citoyenne, évocation de bonnes pratiques et argumentations juridiques.

1. Tchernonog V., « Le secteur associatif et son financement », dans *Associations, solidarités et institutions publiques : l'économie des associations*, Revue *Informations sociales* – CNAF, n.172, 2012, pp.11-18.

2. Viviane Tchernonog parle de « privatisation croissante du financement du secteur associatif », *op.cit.* p 16.

3. Guilet D. et Salères C., « La convention pluriannuelle d'objectifs : des avancées et des ambiguïtés », Revue *Union Sociale*, n. 242, p. 10-12, décembre 2010.



Sur la base d'une capitalisation d'études passées ou en cours et d'entretiens[4] avec des responsables associatifs locaux et des élus et techniciens des collectivités locales, cette note vise moins à revenir sur les discussions juridiques passées et présentes autour de la définition de la subvention au regard d'autres modes de contractualisation qu'à proposer une première exploration des contextes sociopolitiques et socio-économiques des pratiques de contractualisation entre collectivités locales et associations.

La montée de régimes locaux de régulation de la vie associative est sans doute une des tendances importante des dernières années alors que les premières analyses[5] des modes de régulation avaient été conceptualisées sur une base nationale. Les distinctions entre régulation tutélaire (agrément, tarification, sectorisation, subvention de l'offre, etc.) en référence à la structuration historique du secteur médico-social, la régulation d'insertion à l'interférence croissante des politiques d'emplois aidés dans le fonctionnement des associations ou à la régulation concurrentielle à l'apparition des quasi-marchés pour réguler l'entrée du secteur privé lucratif dans la gestion des services sociaux (services à la personne, petite enfance…) renvoyaient principalement aux évolutions de politiques impulsées par l'État.

Le rôle essentiel des liens entre collectivités territoriales et associations n'est pas nouveau. Il a depuis longtemps été souligné suivant les différentes phases du processus de décentralisation et de recomposition des échelons et niveaux de compétences[6]. Mais il semble entrer dans une nouvelle phase. Après avoir soutenu les projets et activités associatives accompagnant leur dynamisme démographique, co-construit des politiques locales autour de services locaux d'intérêt général historiquement initiés par les associations, compensé partiellement le retrait de l'État, les collectivités locales semblent de plus en plus se soucier de la cohérence et de l'impact de leur soutien à la vie associative. Ce travail de mise en cohérence ne procède pas seulement d'un processus de rationalisation et de sécurisation, mais aussi de la prise en compte du rôle incontournable des associations tant dans l'animation de la vie locale, la gestion de services d'utilité sociale et la participation à la construction de l'action publique.

Plus largement, c'est bien au niveau des collectivités locales que se jouent en pratique les processus de requalification et d'arbitrage entre subvention et commande publique dans un nombre croissant de secteurs d'activités.

Les premières investigations confirment la variété des configurations locales qui influencent les modes de contractualisation entre collectivités locales et associations. Elles invitent à mettre en avant un certain nombre d'enjeux à prendre en compte pour saisir les combinaisons entre subvention et commande publique, là où les débats politiques et les clarifications juridiques ont tendance à les présenter comme une alternative rationnelle entre deux options opposées. La coexistence et l'enchevêtrement sectoriel et historique entre plusieurs modes de contractualisation au sein d'une même collectivité locale, des processus de co-construction de l'action publique qui rendent plus complexe l'identification de l'acteur à l'origine de l'initiative, la vie associative comme référentiel de l'action publique locale ainsi que les contraintes budgétaires croissantes des collectivités, sont autant de facteurs qui concourent à des configurations hybrides où subvention et commande publique sont articulées de manière plus ou moins cohérente.

---

4. Entretiens réalisés avec Joëlle Berneman (responsable ESS, CG93), Yann Batiot (Association37), Elisabetta Bucolo (CRIDA), Anouk Coqblin (CRIDA), Olivier Duquenois (Ariena), Ghislaine Favier, (directrice ESS, Région Centre), Colin Lemaitre (Culture et Coopération), Marie Lamy (CPCA), Cécile Melyer (Service animation urbaine, Ville de Strasbourg), Carole Orchampt (Réseau National des Maisons des Associations).

5. Par exemple, Laville J-L., Nyssens M., *Les services sociaux entre associations, marché et État*, coll. Recherche, La Découverte, 2001.

6. Demoustier D., « Les associations et leurs partenaires publics, anciens enjeux et nouvelles attentes », *Informations sociales*, n°121, 2005, pp.120-131.



COEXISTENCE ET ENCHEVÊTREMENT DES MODES DE CONTRACTUALISATION

La complexité d'une caractérisation de régimes locaux de la vie associative tient à la coexistence, au sein d'une même collectivité territoriale, des modes de contractualisation différents. Convention pluriannuelle pour des équipements de quartier gérés de longue date par des associations historiques, subvention ponctuelle aux projets des associations de quartier, appel à projets pour répondre à de nouveaux besoins, publics ou champs de compétence, commande publique dans les secteurs en proie à la concurrence des entreprises privées lucratives…, on observe parfois un enchevêtrement de régulation, fruit d'une sédimentation d'histoires sectorielles et d'interactions entre élus, administrations et acteurs associatifs.

Ainsi des pratiques partenariales exemplaires dans un secteur donné où le cadre contractuel de l'action publique est co-construit à l'initiative d'un collectif associatif permettant de faciliter la prise en compte des projets des associations tout en sécurisant les modalités de financement avec une collectivité, peuvent très bien cohabiter avec des pratiques de saupoudrage des subventions pas toujours cohérentes ou de mise en concurrence par appel d'offres sur d'autres politiques sectorielles.

Cet enchevêtrement des modes de contractualisation peut aussi se retrouver entre les échelons de collectivités territoriales dont les politiques de soutien aux associations prennent des chemins divers. La gouvernance multiniveaux des relations contractuelles entre collectivités et associations est d'autant plus importante à saisir dans un contexte de réformes des collectivités territoriales et de reconfiguration de leurs compétences respectives. Elle peut permettre de créer des niches institutionnelles favorables à des partenariats innovants entre pouvoirs publics locaux et associations. La multiplication des partenaires peut aussi accroître une marge d'autonomie en rendant les associations moins dépendantes d'un seul financeur.

Pour autant, cette segmentation sectorielle et institutionnelle des formes de contractualisation ne facilite ni la lisibilité transversale des contributions des associations au développement des territoires, ni la cohérence des financements publics.

Certaines collectivités locales et acteurs associatifs en ont conscience et cherchent à clarifier les modalités de soutien aux associations en procédant à un état des lieux, voire à un diagnostic partagé, en travaillant sur des procédures et des critères transversaux d'octroi des subventions et en débattant des conditions et limites du recours à la commande publique. Des dispositifs intersectoriels de soutien à la vie associative sont mis en place dans certaines régions. Signalons aussi l'existence d'appels à projet communs à différents échelons de collectivités locales.

DES INTERACTIONS MULTIPLES ENTRE ASSOCIATIONS ET COLLECTIVITÉS LOCALES QUI COMPLEXIFIENT L'IDENTIFICATION DE PRISE D'INITIATIVE

La discussion juridique sur la subvention par rapport à la commande publique porte notamment sur l'identification de l'acteur qui est à l'origine de l'initiative du projet et de la création d'un service local d'intérêt général. Les interactions entre collectivités locales et associations témoignent d'une réalité composite où l'intérêt général local comme la mise en place de projets sont parfois le résultat d'une co-construction entre pouvoirs publics locaux et associations qui rend parfois complexe l'identification de la prise d'initiative.

Les conditions d'octroi des subventions sont variables. Subvention par projet plus que de fonctionnement, soutien à une action spécifique plus qu'à un projet associatif d'ensemble, les analyses ont depuis longtemps souligné les évolutions des conditions du subventionnement. Les conventions cadres et les engagements financiers conséquents dans la durée n'impliquent pas

toujours des CPO. Ces dernières sont parfois tout autant le résultat d'un choix des élus de travailler en partenariat pour sécuriser la gestion d'équipements de proximité que d'une revendication des associations locales. Elles sont quelquefois conditionnées à la mise en œuvre d'objectifs décidés en amont lors de concertations préalables entre collectivités et associations portant autant sur les priorités des politiques publiques que sur les projets des acteurs. Mais c'est sans doute sur la requalification en SIEG de subventions importantes à des associations développant des activités à « caractère économiques » et mobilisant, en particulier, des fonds européens, que la régularisation du régime d'aide d'État peut conduire à des interprétations locales plus ou moins restrictives. Si le passage à des conventions de mandatement est une voie récemment empruntée localement pour sécuriser des financements, il est encore difficile d'apprécier si ce cadre préserve l'initiative associative du projet et l'autonomie de gestion de l'activité. La pluralité des interprétations est problématique lorsqu'elle se joue dans un contexte d'inégales expertises entre collectivités locales et associations qui ne permet pas toujours la confrontation d'argumentaires à même de trouver une solution concertée.

Les risques d'une généralisation de la commande publique aux associations sont régulièrement soulignés par les représentants associatifs[7] : concurrence accrue entre associations, formalisme excessif et emprise managériale, diversification risquée hors de son cœur de métiers, démobilisation des bénévoles et des usagers, remise en cause de l'ancrage territorial de l'initiative associative, standardisation et formatage des réponses au détriment de l'innovation sociale…

Les discours critiques sur la libéralisation et la marchandisation des services locaux d'intérêt général coexistent cependant avec des stratégies pragmatiques et plurielles des acteurs et réseaux associatifs. Si certaines résistent aux sirènes de la commande publique au risque parfois de se fragiliser, d'autres associations s'y engagent faute de choix ou par opportunisme local. Certaines fédérations ont un positionnement assumé en la matière et développent des stratégies nationales de veille et de réponses organisées aux appels d'offres qui sécuriseraient les financements sans être incompatibles avec l'affirmation d'un projet associatif. S'engager dans la commande publique serait même nécessaire pour ne pas laisser le champ libre aux seules entreprises privées lucratives dans la prestation de services locaux d'intérêt général.

Le fonctionnement des DSP est lui aussi plus complexe et pluriel que la présentation que l'on en fait parfois. Il ne réduit pas toujours l'acteur associatif à un simple prestataire de service d'un intérêt général dont les contours auraient été préalablement déterminés par la puissance publique. Les processus de consultation, voire de coopération, des acteurs locaux sur le contenu du cahier des charges peuvent exister en amont de la mise en concurrence. L'enjeu est sans doute de savoir si ce processus se fait en coulisse laissant place à des jeux possibles d'instrumentalisation, de récupération ou de lobbying et, dans quelle mesure des processus publics de consultation avec les parties prenantes concernées sont possibles. Si la commande publique entraîne souvent une mise en concurrence entre associations et entreprises, dans et hors du territoire, des exemples montrent aussi qu'elle peut, dans certains cas, donner lieu à des propositions de gestion collective d'équipement, fruit d'une coopération interassociative. Enfin, une fois mises en place, les DSP peuvent aussi aménager des espaces d'échanges et de suivi qui, au-delà du formalisme de la procédure, peuvent conduire ou non à des négociations en continu avec les collectivités locales pour améliorer l'offre et adapter les financements à l'évolution des besoins des usagers.

Le recours à des appels à projets est parfois présenté comme une voie médiane permettant d'articuler des réponses aux enjeux prioritaires d'un territoire avec l'autonomie de l'initiative des projets associatifs. Mais, là encore, le recours à des appels à projet peut aussi couvrir une pluralité de postures

---

7. CPCA, *Développement des marchés publics : quels impacts et solutions pour les associations ?* Juin 2012.

et pratiques. Du refus de ce type de procédure pour éviter la mise en concurrence des associations ou un formalisme excessif au regard des montants alloués à son utilisation pour favoriser l'innovation sociale ou l'émergence de nouveaux acteurs associatifs en passant par la volonté d'éviter des engagements financiers pluriannuels, les motivations des collectivités sont multiples. Cette situation explique sans doute les avis partagés des acteurs et réseaux associatifs sur une généralisation des appels à projets.

Derrière le formalisme juridique des modes de contractualisation entre collectivités locales et associations, il y a aussi en amont comme en aval un travail informel de négociation tout comme des processus publics de co-construction qui génèrent des « zones grises » où l'identification de l'initiative et la manière dont les besoins sont préalablement définis sont moins évidentes qu'il n'y parait. Parfois créatives, ces pratiques n'en constituent pas moins des situations potentielles de contentieux et d'incertitude qui peuvent à terme jouer en défaveur de la subvention.

LES NOUVEAUX RÉFÉRENTIELS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Une des évolutions de la dernière décennie est l'émergence de nouvelles postures et compétences des élus et collectivités locales. Nomination d'élus, création de direction dédiée, dispositifs spécifiques de soutien et d'accompagnement, mise en place de conseils locaux ou d'instances de consultation, la vie associative est devenue ici et là une compétence des collectivités locales. À l'instar de la démocratie participative ou de l'innovation sociale, la vie associative s'intègre progressivement dans les référentiels de l'action publique locale, là où elle était encore il y a quelques années une revendication de la société civile organisée. C'est en soi un progrès pour la démocratie et le développement local. Pour autant, une des conséquences de cette montée en compétence est que, paradoxalement, les associations n'ont plus le monopole du discours et de l'action sur la vie associative mais doivent composer avec les pouvoirs publics locaux sur des enjeux très concrets tels que la structuration d'une parole commune et la reconnaissance d'une représentation collective, le renouvellement des dirigeants associatifs et des engagements bénévoles, la régulation de la concurrence entre associations, la lisibilité et la cohérence des projets soutenus sur un territoire ainsi que les modes de contractualisation et les conditions d'octroi des subventions.

Ces enjeux donnent lieu généralement à diverses formes de concertation et de partenariat qui cherchent à clarifier les responsabilités et à préserver l'autonomie de chaque partie prenante. Mais des engagements publics forts de certains élus en faveur des valeurs et pratiques de la vie associative peuvent aussi se faire dans un contexte de relative anomie et de segmentation du milieu associatif local. Ce sont parfois les élus qui se font les principaux relais et défenseurs des valeurs associatives dans l'espace public et interpellent des associations à participer et à s'impliquer à diverses instances, à davantage s'organiser et à coopérer entre elles, à innover pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits, etc.… L'existence d'un référentiel associatif partagé par une coalition d'acteurs locaux publics et privés peut se traduire par des engagements publics sur les questions de contractualisation ou de financement des associations. Certaines collectivités prennent position pour, par exemple, circonscrire le recours à la commande publique et à la gestion de services sociaux des entreprises privées lucratives. D'autres s'engagent à travers des chartes à sécuriser dans la durée les financements des projets associatifs. Bref, les modes de contractualisation de la vie associative font partie des réflexions et des délibérations sur lesquelles un nombre croissant de collectivités locales sont amenées à réfléchir et à se prononcer.



ARBITRAGES FINANCIERS EN TEMPS DE CRISE

Les collectivités locales sont de plus en plus soumises à des contraintes budgétaires qui les conduisent à des arbitrages qui affectent la vie associative locale. Conventionnement à moyens constants, saupoudrage des subventions ou recentrage des aides aux acteurs institués, baisse du budget alloué lors du renouvellement d'une DSP, l'austérité financière touche diversement tous les modes de contractualisation.

La conjoncture peut donner lieu à un assouplissement de modalités de versement des subventions pour faire face aux difficultés de trésorerie des associations. Elle peut aussi conduire à une sécurisation de financements par des CPO par anticipation des arbitrages budgétaires futurs. Inversement, le passage à l'appel à projet peut signaler la volonté d'une collectivité d'éviter un soutien dans la durée dans un contexte de forte incertitude budgétaire. Les contraintes financières des collectivités peuvent enfin accélérer le passage à la commande publique au nom d'une gestion présumée plus efficace de la dépense publique alors même que les études d'impacts comparés des différentes modalités de financement sont rares.

Reste qu'il est encore trop tôt pour savoir si les contraintes budgétaires actuelles conduiront plutôt à une modulation des paramètres d'octroi des subventions (durée plus courte, montants moins élevés et dégressifs, renouvellement limité, nombre de projets réduits, thématiques ou secteurs prioritaires…) au sein des procédures existantes ou à un basculement vers d'autres modes contractualisation.

Autre enjeu financier à réguler, la coexistence d'injonctions financières plus ou moins ambivalentes. Le lancement d'appel à projets visant à promouvoir l'innovation sociale sur des besoins non satisfaits dans tel ou tel secteur peut coexister avec des politiques sectorielles de rationalisation des conventions qui fragilisent des services et des emplois plus anciens dont l'utilité sociale des activités est pourtant justifiée par la précarisation des conditions de vie d'une part croissante de la population. C'est toute l'ambivalence d'un discours sur l'innovation sociale à l'heure où les politiques d'austérité qui se généralisent en Europe commencent à toucher les collectivités locales. De même, la demande d'intégration d'emplois d'avenir se réalise dans une conjoncture difficile pour l'emploi associatif où certains postes de permanents sont menacés.

Tout l'enjeu tient à la capacité locale des associations à agir collectivement dans une période de contraction des ressources face aux forces centrifuges du chacun pour soi et à peser localement et nationalement par le débat public sur la pertinence et les conditions des arbitrages budgétaires.

LA TAILLE ET LES COMPÉTENCES DES COLLECTIVITÉS.

La taille des collectivités est un facteur parfois évoqué dans l'évolution des modes de contractualisation. Pour autant, ses effets sont loin d'être unilatéraux et sont à contextualiser. Les collectivités de tailles conséquentes (grandes villes, conseils généraux, conseils régionaux) présentent l'avantage de pouvoir plus facilement créer une compétence dédiée à la vie associative et adopter un positionnement public de soutien aux acteurs. Elles disposent aussi d'une certaine autonomie budgétaire permettant de faire des choix, y compris en clarifiant et sécurisant les conventionnements avec les associations. À l'inverse, les services généraux et juridiques y sont plus structurés et influents et peuvent, dans un contexte d'incertitude juridique, pousser dans le sens de la commande publique. Enfin, la transversalité et la cohérence entre politiques sectorielles et services administratifs qui soutiennent, suivant des modalités contractuelles diverses, les associations, sont parfois plus difficiles à mettre en œuvre.

Les communes de taille petite ou moyenne peuvent, selon les cas, s'appuyer, dans une relation de proximité, sur l'expertise associative pour construire une politique et soutenir des services aux

populations. Mais le défaut de compétences en interne et les moyens financiers limités peuvent aussi jouer dans le sens inverse. Faute de services dédiés, certaines collectivités sont aussi sensibles aux discours et stratégies de groupes d'entreprises qui présentent des solutions, clés en main, pour gérer des services sociaux sur plusieurs années. Notons enfin que l'appropriation de nouvelles compétences (petite enfance) par des communautés de communes dans les territoires semi-urbains peut aussi favoriser le passage de la commande publique dans la mise en place de services couvrant plusieurs municipalités. L'ancrage territorial des engagements et initiatives associatifs s'en trouve questionné.

Cette première investigation des enjeux locaux, qui pèsent aujourd'hui sur les modes de contractualisation des associations, témoigne d'une extrême diversité de trajectoires et peut justifier en soi la nécessité d'une clarification nationale du cadre de la subvention ainsi qu'un travail pédagogique auprès des élus, techniciens et responsables associatifs locaux. La complexité locale serait révélatrice d'une pluralité d'interprétations de la règle génératrice de confusion politique et d'incertitude juridique qu'il conviendrait de lever d'autant que les acteurs locaux sont inégalement dotés pour faire face à des évolutions législatives complexes.

Une interprétation complémentaire insiste davantage sur des interprétations locales de règles nationales renvoyant aussi à une créativité institutionnelle des acteurs locaux dans le choix et l'usage des modes de contractualisation. C'est sur ce dernier point que nous voudrions insister en présentant les facteurs qui nous semblent y concourir positivement.

Des collectifs interassociatifs complémentaires et articulés avec les fédérations sectorielles et nationales.

La segmentation associative constatée dans certains contextes se double parfois d'une concurrence accrue entre initiatives et réseaux qui neutralisent les velléités d'agir collectivement. Les élus et collectivités engagées en faveur de la vie associative ne peuvent durablement pallier des stratégies associatives fragmentaires où la mauvaise pratique tend à chasser la bonne. La présence de CPCA[8] régionales, la collaboration au sein des CRESS[9], la création de maisons des associations au niveau communal ou l'émergence de collectifs associatifs *ad hoc* sont des conditions pour créer des espaces interassociatifs d'information, de régulation et de contre-expertise à même d'interpeller les collectivités locales sur la sécurisation de la subvention et les enjeux de la commande publique.

La capacité des associations à construire et/ou à se saisir localement les cadres de consultation, de contractualisation, de financement et d'évaluation.

Les partenariats les plus innovants sont impulsés par des regroupements associatifs. Dès lors qu'ils sont en mesure de proposer des instances de consultation, d'influencer les modalités de contractualisation, de participer à l'élaboration des dispositifs de financement, d'accompagnement et d'évaluation des projets, les acteurs associatifs sont généralement en capacité de maintenir dans la durée activités et emplois existants tout en développant de nouvelles initiatives.

À défaut de telles dynamiques locales, l'enjeu est que les acteurs associatifs soient en mesure d'investir activement les espaces de débat, de concertation ou d'évaluation proposés par les collectivités locales pour construire une parole commune et des synergies entre associations. Certes,

8. Conférences permanentes des coordinations associatives.

9. Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire.

la multiplication des sollicitations à participer à diverses instances peut s'avérer chronophage. Les risques de récupération ou de légitimation de politique publique existent. Mais les espaces de concertation et les dispositifs de soutien sont également des incitations à l'apprentissage de la coopération interassociative, y compris pour s'opposer ou contester ensemble. Dans un contexte de crise qui peut conduire les citoyens comme les associations au repli sur soi ou à la compétition exacerbée, il est intéressant de souligner que certaines démarches ou dispositifs qui favorisent les synergies entre associations, l'élaboration les projets communs, voire des stratégies partagées de coopération et de mutualisation.

Des politiques transversales de la vie associative

Des collectivités s'engagent à différents niveaux en soutien de la vie associative. Chartes d'engagement réciproques, conseil local de la vie associative, comités consultatifs et autres conférences permanentes, conventionnements et engagements pluriannuels ne sont que quelques modalités de concertation entre collectivités locales et associations.

La présence d'un élu et d'une direction à la vie associative sont des points d'appui essentiel pour évaluer, mettre de la lisibilité et de la cohérence entre les différentes formes de soutien aux associations d'une collectivité locale face aux inerties politiques et administratives induites par les découpages sectoriels. À partir de là, peut être envisagé le dépassement d'une gestion individualisée et sectorisée des subventions[10] pour aller vers un cadre harmonisé et concerté autour de critères et procédures qui permettent de valoriser et mettre en perspective la contribution globale des associations au développement des territoires et au bien-être des populations. C'est aussi dans le cadre de politique de l'ESS que des diagnostics locaux et transversaux sur l'application des SIEG sont réalisés.

Faire valoir l'utilité sociale des associations

La subvention comme la commande publique n'échappent pas à un double mouvement de critérisation des aides publiques et d'évaluation des projets et actions financés. La co-construction de démarche de valorisation des processus comme des résultats, la recherche de critères communs pour répondre aux demandes d'évaluation des pouvoirs publics comme de l'opinion publique sont ici fondamentales pour éviter une gouvernance par la performance et les indicateurs qui formatent les pratiques tout en laissant dans l'ombre nombre d'impacts. Les réseaux locaux à même d'anticiper en proposant leurs propres démarches, supports et tableaux de bord mais aussi les formes et moments de mise en débats de leurs résultats sont mieux à même de consolider un mode de contractualisation avec les collectivités locales.

10. Brusnel H., Aides aux associations. Des solutions pour un nouveau souffle, Associations mode d'emploi, n°133, novembre 2011.



Quelques publications

- Fraisse L., « The social and solidarity-based economy as a new field of public action: A policy and method for promoting social innovation » in Moulaert F. and al., Handbook of social innovation, Edward Elgar Publishing
- Fraisse L., Gardin L., 2012, « Les associations au cœur d'un enchevêtrement de régulation ? ». Dans Petrella F. (éd.), *Aide à domicile et services à la personne. Les associations dans la tourmente*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes, pp. 23-43.
- Avec Saleres C., « Les conditions pour une mobilisation européenne », Jurisassociations, 438, mai 2011, pp. 34-37
- Fraisse L., Guérin I., Hersent M., 2011, *Femmes, économie et développement, De la résistance à la justice sociale*, Erès/IRD, Toulouse.
- Avec Alphandéry C., Ghezali T., *Pour une autre économie*, collection Alternatives Économiques, Paris, 2010.
- Fraisse, L., Nassaut, S., (2010) La gouvernance par l'évaluation. Les quasi-marchés dans l'aide à domicile, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81 (4), 2010, p. 536-558
- Fraisse, L., Lhuillier, V., Petrella, F., (2008), « L'accueil des jeunes enfants en Europe : vers des formes de gouvernance multilatérale et intégrée ? », *Revue Française de Socio-économie*, n°2, p.141-160, septembre.
- Fraisse L., 2007, « Utilité sociale et associations », Dans Bouquet B., Jaeger M., Sainsaulieu I. (éd.), *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, pp.42-57.